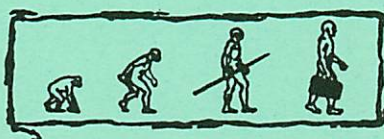


Actes du 14^e colloque de l'AQPC

ÉVALUATION ! ÉVOLUTION ?



Où s'en va le collégial ?

7B26

**Programme d'accueil et de formation initiale des
nouveaux enseignants et enseignantes
au Collège de Saint-Jérôme**

par
HERBERT, Guy, MÉNARD, Denis
service de Recherche et Développement pédagogiques
Collège de Saint-Jérôme



Association québécoise
de pédagogie collégiale

PROGRAMME D'ACCUEIL ET DE FORMATION INITIALE DES NOUVEAUX ENSEIGNANTS ET ENSEIGNANTES AU CÉGEP DE SAINT-JÉRÔME

Guy Herbert,
avec la collaboration de Denis Ménard
Service de Recherche et Développement pédagogiques
Cégep de Saint-Jérôme

1. L'HISTOIRE DE L'IMPLANTATION DU PROGRAMME

L'implantation de ce programme dans notre collège est la conséquence directe de l'allocation de M. Jean-Claude Méthot, vice-recteur de l'Université Laval, prononcée lors du Colloque de l'AQPC de 1990. Dans cette allocation, M. Méthot avançait l'idée de la mise en place d'une formation qui faciliterait l'intégration des nouveaux professeurs dans un contexte de renouvellement massif du personnel enseignant.

Or, la Fédération des Cégeps faisait une prévision analogue quant au renouvellement du personnel enseignant du réseau collégial. À Saint-Jérôme, le service de Recherche et Développement pédagogiques mit à son plan de travail, comme dossier prioritaire, l'élaboration d'un programme de formation minimale des nouveaux enseignants*, avec le souci de devancer le phénomène et d'être prêt à y faire face lors de son apparition plutôt que de s'y adapter après-coup. Le Directeur des Services pédagogiques apporta son soutien à un tel projet.

Dès l'automne 1990, un premier comité de travail fut mis sur pied regroupant Marie-Josée Rolland, conseillère pédagogique au service de Formation aux adultes, Michel Forest, Marcel Savaria et Denis Ménard, conseillers pédagogiques au service de Recherche et Développement pédagogiques. Afin d'alimenter le comité, il fut aussi décidé d'engager un chargé de projet en la personne de Jean-Pierre Goulet rédacteur en chef de *Pédagogie collégiale*. Une fois les objectifs du projet clairement définis et l'échéancier fixé (juin 1991), des rencontres mensuelles de travail permettaient au comité de préciser de plus en plus la nature du programme d'accueil et de formation initiale des nouveaux enseignants. Comme on peut le remarquer dans le changement du titre, la dimension de l'accueil fut ajoutée au projet, de même que fut abandonné l'épithète «minimal», que nous trouvions trop péjoratif.

En juin 1991, le projet était achevé et nous envisagions son implantation, au moins partielle, lors de l'année scolaire 1991-1992. Mais nous avions sous-estimé le fait que les décisions à prendre à propos de tels dossiers sont complexes et longues. Par ailleurs, le service de Recherche et Développement pédagogiques paya en perte de ressources son tribut aux compressions budgétaires, ce

qui ne permit pas de compléter la production des modules de formation, lesquels devaient être le noyau du programme. Cela retarda l'implantation.

En janvier 1992, la Direction des Services pédagogiques à laquelle, selon la procédure normale, avait été remis le projet du programme, fit adopter celui-ci par le comité de coordination avec la perspective d'une implantation à l'automne 1992. Cependant, le service de Recherche et Développement pédagogiques, à qui incombait la responsabilité de l'implantation, n'avait plus ni les ressources ni le matériel adéquat pour répondre à cette mission. Néanmoins, la Direction des Services pédagogiques maintint la décision d'implantation du programme et demanda en juin au service de produire une version minimale de celui-ci, version qui dès lors n'avait plus grand chose à voir avec le programme original. D'autre part, la Commission pédagogique n'avait pas été consultée, de même que le Syndicat des enseignants. Le résultat fut bien entendu que l'implantation connut des ratées.

Devant ces difficultés, il fut décidé de reprendre l'opération de consultation auprès des instances concernées. À la session d'hiver 1993, le texte du programme fut présenté à la Commission pédagogique qui demanda la formation d'un comité de révision de celui-ci, comité dont le mandat était, entre autres, d'apporter les modifications nécessaires au respect des pratiques d'encadrement des nouveaux professeurs par les départements. Ce comité de révision, composé de MM. Paul Bourbeau, Directeur des Services pédagogiques, Denis Ménard, coordonnateur du service de Recherche et Développement pédagogiques, ainsi que Guy Herbert, professeur, membre de la Commission pédagogique, proposa une nouvelle version du document, laquelle fut adoptée à l'unanimité par la Commission pédagogique en juin 1993.

Il fut rapidement décidé d'implanter ce programme à la session d'automne 1993 dans sa version adoptée. La Direction des Services pédagogiques confia la responsabilité de cette implantation au service de Recherche et Développement pédagogiques, qui reçut pour ce faire une ressource supplémentaire sous la forme d'un dégageant d'un enseignant à raison de deux jours par semaine. Donc, depuis l'automne il y a à Saint-Jérôme un programme d'accueil et de formation initiale des nouveaux enseignants. Comme on a pu le constater, le cheminement de son élaboration et de son implantation fut long et tortueux!

* Le masculin a dans ce texte un sens neutre.

2. LES MOTIFS DU PROGRAMME

Après un peu plus de vingt-cinq ans d'histoire, on dispose maintenant dans les collèges d'un ensemble de connaissances et de pratiques qui peuvent contribuer, de façon significative, à l'amélioration de la qualité de l'enseignement et des apprentissages. Il s'est développé dans le réseau toute une «culture» institutionnelle qui demande à être transmise. Cette «culture» a deux aspects : un aspect disciplinaire, dont le transfert appartient aux départements, et un aspect qui touche à des habiletés et des savoirs plus généraux (organisation et politiques institutionnelles, savoirs psychopédagogiques...) dont la responsabilité de transmission incombe davantage aux collèges. Le programme satisfait ce besoin.

Par ailleurs, le vieillissement du corps professoral au collégial fait que d'ici sept ans la moitié des enseignants du réseau actuellement en exercice auront pris leur retraite.¹ Si l'on ajoute à cela le fait que la clientèle étudiante sera les prochaines années en forte croissance (à Saint-Jérôme, la clientèle va passer d'environ 3 600 étudiants en 1993 à 4 700 en 1997), on voit que l'on assistera dans les prochaines années à un afflux important de nouveau personnel enseignant. Les collèges auront donc à s'assurer, par un encadrement adéquat, que ce personnel s'intègre de manière harmonieuse en assurant la reprise de ce qui s'est produit de significatif depuis leur fondation.

D'autre part, le manque de préparation d'une grande partie de la clientèle étudiante pour les études collégiales exige une meilleure préparation pédagogique des enseignants. Il faut donc mieux outiller les nouveaux enseignants à cet égard. C'est ce phénomène que constatait M. Paul Inchauspé, directeur du Collège Ahuntsic, dans sa conférence d'ouverture du Colloque du vingtième anniversaire de PERFORMA, en octobre dernier. Les enseignants du collégial, disait-il,

«...constatent que les niveaux antérieurs de formation n'ont pas encore suffisamment développé chez leurs étudiants les capacités générales, et qu'à travers ce qu'ils enseignent il leur faut donc désormais le faire, compétence que ne donne pas la seule maîtrise de l'objet à enseigner. Ils constatent aussi que la clientèle à laquelle ils ont maintenant affaire est hétérogène : étudiants plus ou moins bien préparés aux études supérieures, étudiants aux motivations incertaines. Enseigner est donc plus difficile et suppose des aptitudes et des compétences proprement pédagogiques.»²

Enfin, le Cégep de Saint-Jérôme est en train de se donner une politique de sélection et d'évaluation du personnel enseignant non-permanent. Bien que distinct de cette politique, le programme d'accueil et de formation initiale devrait aider les nouveaux enseignants à mieux réussir l'évaluation administrative qu'ils devront subir.

3. LES OBJECTIFS DU PROGRAMME

Le programme en est un de formation continue en cours d'emploi qui s'échelonne sur une année. Il poursuit les objectifs suivants, lesquels en constituent l'esprit :

- Initier les nouveaux enseignants au réseau collégial;
- Faciliter leur intégration dans le collège et dans le département;
- Permettre l'acquisition de connaissances ainsi que le développement d'habiletés et d'attitudes de base que requiert la fonction d'enseignant;
- Habilitier les nouveaux enseignants à jeter un regard critique sur leur travail et à s'engager dans des activités de perfectionnement pertinentes à la suite du programme de formation initiale;
- Favoriser le développement professionnel de ces nouveaux professeurs.

De manière générale, on voit donc que ce programme en est un de formation sur mesure qui vise à transmettre la «culture» institutionnelle et à fournir du soutien pédagogique pour une meilleure adaptation au métier.

4. LES CARACTÉRISTIQUES DU PROGRAMME

Programme formatif et de cogestion avec les départements
D'abord, le programme est formatif. Il vise au soutien du nouvel enseignant dans son métier et non à sanctionner sa première année d'activité par le maintien ou le retrait de sa priorité d'emploi.

La formation dispensée est de deux ordres : générale et disciplinaire. La formation générale se fait en trois phases: l'accueil, la préparation immédiate et la formation proprement dite.

Lors de l'accueil, le nouveau reçoit sous forme d'un Guide d'accueil et d'un dossier toute la documentation nécessaire à la connaissance de son institution (historique, plan, organigramme, instances et services, politiques...) et des caractéristiques et exigences principales du milieu collégial. Il est également mis en contact avec les coordonnateurs de service.

La préparation immédiate vise à fournir, en quatre formations (planification de l'enseignement, rédaction du plan d'étude, préparation et prestation d'une leçon, évaluation des apprentissages) et au tout début de la session, des habiletés pédagogiques de base afin de mieux commencer dans le métier. Après analyse du dossier au chapitre de la formation et de l'expérience, elle est obligatoire pour les enseignants qui n'ont aucune formation en psychopédagogie et ont moins de deux années continues d'expérience dans le réseau collégial. Cette formation est facultative pour tous les autres.

La formation proprement dite se poursuit pendant toute l'année et elle repose sur deux volumes, qui constituent en quelque sorte des modules d'auto-apprentissage.³ Le contenu porte sur :

- l'analyse des conditions de la situation d'enseignement;
- la formulation des objectifs de cours;
- la planification de l'évaluation des apprentissages;
- le choix d'une ou plusieurs méthodes d'enseignement;
- le choix des moyens d'enseignement;
- la planification détaillée du cours;
- la préparation et la présentation d'un exposé magistral;
- la formation des étudiants au travail en équipe;
- l'évaluation de l'enseignement;
- ...

Ces volumes sont réservés et disponibles au comptoir de la bibliothèque et leur retrait est laissé à la libre initiative des nouveaux professeurs. C'est un moyen que nous mettons à leur disposition afin de les soutenir dans leur enseignement et libre à eux de l'utiliser ou pas. Cependant, ce n'est pas là une attitude définitive.

Parrainagemarrainage

L'autre niveau de formation est disciplinaire et appartient aux départements. Les habiletés et savoirs pédagogiques généraux ont à être assumés dans le cadre d'une discipline donnée, chimie, histoire... À cet égard, les lieux d'expérience et de transmission ne peuvent qu'être les départements. D'ailleurs, pour répondre à ce besoin de formation lié à la discipline, de nombreux départements ont déjà des pratiques d'encadrement de leurs nouveaux professeurs. Le programme de formation initiale se fait donc dans la reconnaissance et le respect de ces pratiques là où elles existent et il en institue là où il n'y en a pas.

Tous les départements qui ont un nouveau professeur doivent nommer pour celui-ci une marraine ou un parrain dont la fonction est de soutenir par des conseils, des informations sur les cours enseignés, les politiques départementales... l'adaptation de ce nouveau à l'enseignement de la discipline et à l'intégration à la vie départementale.

Tous les départements concernés se sont prêtés de bonne grâce à cet aspect du programme.

La clientèle du programme

Le programme est obligatoire pour tout nouvel enseignant qui signe son premier contrat au Collège avec une tâche équivalente ou supérieure à .5 ETC et qui n'a pas acquis sa permanence dans le réseau. L'obligation de suivre le programme est stipulée dans le contrat d'engagement du nouvel enseignant.

Ce ne sont donc pas tous les nouveaux enseignants qui sont intégrés dans le programme. En principe, il aurait

été souhaitable d'offrir à tous le même soutien. Mais en pratique, la gestion du programme aurait été impossible, compte tenu du trop grand nombre de personnes qu'il aurait fallu y intégrer et des ressources d'encadrement disponibles. En appliquant la règle du .5 ETC, trente-deux personnes ont été cette année intégrées dans le programme. Le nombre de personnes qu'il aurait fallu y accueillir aurait été impressionnant si cette règle n'avait pas existé!

Les ressources

Afin d'implanter et de gérer le programme, une équipe a été constituée sous la responsabilité du coordonnateur du service de Recherche et Développement pédagogiques. Cette équipe est composée du Coordonnateur du service, lequel assume la responsabilité directe de l'implantation et un certain nombre de tâches liées à cette dernière, d'un conseiller pédagogique et d'un professeur dégagé à raison de deux journées par semaine rattaché au service de Recherche et Développement pédagogiques. La tâche de cet enseignant est d'assumer le contact avec les nouveaux et de voir également à la construction et la réalisation de certaines activités.

Il faut ajouter à ces ressources celles plus difficilement quantifiables que les départements apportent au soutien du programme par le biais du parrainage et du marrainage. Les parrains et marraines, par leur soutien quotidien auprès des nouveaux, par l'aide à la lecture du test de perception des étudiants, par leur accompagnement lors du bilan de fin de session, contribuent au programme. Sans cette forme d'engagement départemental, le programme n'aurait pu voir le jour.

D'autre part, lors de l'accueil les responsables des services, la direction générale et la direction des études apportent leur contribution.

5. BRÈVE DESCRIPTION DES ACTIVITÉS DU PROGRAMME

Examen des dossiers des nouveaux professeurs à plus de .5 ETC et reconnaissance des acquis

La Direction des études transmet au service de Recherche et Développement pédagogiques la liste des nouveaux engagés pour la session à venir (juin et août/décembre et janvier). Une analyse est faite des dossiers de ces derniers afin de déterminer leur statut en regard de la formation initiale. Ce statut peut être d'intégration obligatoire dans cette formation ou d'exemption.

Les critères pris en compte dans la décision d'attribuer le statut obligatoire ont été les suivants :

- moins de deux ans d'expérience pertinente en enseignement
- absence de formation en psychopédagogie

Constitution d'un dossier personnel

Un dossier personnel informatisé est ouvert au nom de chacun des nouveaux professeurs. Il demeure actif tout au long de la présence de ces derniers dans le programme. Il est confidentiel et ne contient, comme données, que ce qui est essentiel pour suivre le cheminement du nouveau dans les activités du programme.

Accueil des départements et du Collège

Le service de Recherche et Développement pédagogiques n'intervient pas dans l'accueil fait par les départements. Par contre, au début de chacune des sessions un accueil est organisé par le collège, réunissant dans une première étape la direction du collège, le personnel du service de Recherche et Développement pédagogiques chargé d'implanter le programme et les nouveaux. Les coordonnateurs des départements concernés ainsi que les coordonnateurs de services se joignent à l'assemblée à l'occasion d'un buffet, afin de répondre aux questions des nouveaux enseignants.

À l'occasion de cet accueil chaque nouveau se voit remettre une pochette d'information et un exemplaire du Guide d'accueil du collège. Cette activité est obligatoire pour tous.

Formation immédiate

Quatre formations sont dispensées, dont deux dès la semaine précédant les cours. Elles portent sur la planification de l'enseignement, la rédaction et la présentation du plan d'étude, la préparation et la prestation d'une leçon et l'évaluation des apprentissages. Ces formations ont été obligatoires pour douze enseignants sur les vingt-deux nouveaux à la session d'automne et à la session d'hiver elles furent obligatoires pour cinq des douze nouveaux. Chaque formation est d'une durée d'environ deux heures trente.

Rencontre de mise au point

Ces rencontres ont lieu tout au long de l'année que dure le programme. Elles concernent le marrainage et le parrainage; chaque marraine ou parrain répondant aux besoins des nouveaux dans un cadre qu'il leur revient d'établir.

Rencontre de mise en commun

À la mi-session, la possibilité est offerte (l'activité est facultative) aux nouveaux de se rencontrer en présence d'un animateur indépendant afin de discuter de leur expérience (problèmes, trucs pédagogiques, besoins...)

Formation proprement dite

Cette formation, à caractère psychopédagogique, est facultative et repose sur les deux ouvrages déjà cités. Le nouveau emprunte ces ouvrages au comptoir de la bibliothèque, où a été déposée au préalable une liste de retrait. Il dispose de deux sessions pour le faire.

Test de perception des élèves

À chacune des sessions, et vers la moitié de celles-ci, les nouveaux font obligatoirement passer un test de perception de leur enseignement à leurs étudiants. Ce test est administré à deux groupes à la première session et à un seul à la seconde. Le test qui a été retenu jusqu'à maintenant est le PERPE supérieur, version longue; ce test présentant toutes les garanties de validation.

Pour obtenir la perception des étudiants en stage, nous avons adapté un test américain, le «Stanford Teacher Competence Appraisal Guide».

Ce test de perception des étudiants est utilisé de manière formative et ses résultats restent confidentiels. Cependant, parrains et marraines ainsi que les conseillers du service de Recherche et Développement pédagogiques peuvent assister, à leur demande, de nombreux nouveaux dans l'interprétation des résultats.

Comportement en classe - Vidéo ou observation directe

Pour l'observation directe, nous avons repris la grille d'observation de l'I.T.A. de la Pocatière.

Bilan de fin de session

Cette activité est obligatoire pour tous et elle consiste à faire un retour sur la session. Elle se fait à partir d'un questionnaire d'auto-évaluation, qui est envoyé à l'avance aux nouveaux afin de leur permettre d'identifier leurs besoins en terme de soutien pédagogique, et de matériel d'enseignement dont nous leur avons demandé au préalable le dépôt, soit les plans d'étude, le matériel didactique et des moyens d'évaluation personnels.

Le bilan comme tel consiste en une rencontre entre un conseiller pédagogique du service de Recherche et Développement pédagogiques et le nouveau accompagné de sa marraine ou de son parrain. Cette rencontre vise à déterminer les besoins de formation à partir des différents éléments déjà mentionnés.

Plan de formation

Les besoins de formation établis, le service de Recherche et Développement pédagogiques fournit aux nouveaux une liste de moyens adaptés (proposition de cours, livres, articles...). Cela constitue ce que nous appelons le plan de formation.

Certaines de ces activités ont été réalisées deux fois, d'autres une seule. Par ailleurs, toutes n'ont pas fait l'objet d'une évaluation systématique. Cependant, nous disposons d'un certain nombre de données nous permettant de faire un premier bilan partiel.

6. PREMIER BILAN DE CERTAINES ACTIVITÉS DU PROGRAMME

Nous ne sommes pas en mesure de faire un bilan général de l'effet du programme sur l'amélioration de la qualité de l'enseignement des nouveaux enseignants. C'est là une opération complexe où il faudrait constituer des groupes témoins, se donner des moyens de dépister l'efficacité du programme sur la qualité de la formation des étudiants. Dans cette partie, notre ambition sera donc moindre. Nous vous ferons part des problèmes que nous avons vécus lors de cette première année et des solutions que nous avons apportées ou que nous entendons y apporter.

Commençons par quelques remarques de portée générale. Dans son implantation, version 1993-1994, le programme d'accueil et de formation initiale n'a pas engendré les réactions négatives qu'avait suscité sa version 1992-1993. Cela tient principalement au fait que, d'une part, il avait fait l'objet d'une adoption unanime de la Commission pédagogique et que, d'autre part, les départements, préalablement à cette adoption, avaient pu en discuter et acheminer leurs remarques à ladite Commission pédagogique. Laquelle en avait tenu compte dans la révision de la version qui fut adoptée.

Par ailleurs, la première phase de l'implantation a consisté en la présentation du programme aux départements. Tout ceci a fait que la perception du caractère menaçant de ce programme a été neutralisée.

En conséquence, hormis une ou deux réactions au moment de la passation du test PERPE et de la réception des résultats de celui-ci par les professeurs, l'implantation du programme a été bien acceptée dans le milieu.

Passons maintenant à l'examen de quelques problèmes plus particuliers et aux moyens utilisés ou envisagés pour les résoudre.

1. Remarques sur l'ensemble des activités

Liste des nouveaux professeurs

L'examen des dossiers des nouveaux se fait sur la base d'une liste remise par la Direction des études. En principe, cette liste doit comporter les noms des nouveaux qui signent un contrat d'une charge égale ou supérieure à .5 ETC avec le collège, ainsi que nous l'avons déjà dit. Cependant, nous avons fait quelques accrocs à cette règle. Des professeurs qui approchaient cette charge ont été intégrés dans le programme, de même que ceux qui ont vu leur tâche baisser à moins de .5 ETC à la deuxième session d'engagement y ont été maintenus. Nous avons jugé qu'il était de la responsabilité de l'institution d'aller jusqu'au bout de la procédure de formation avec eux.

Par ailleurs, une chargée de cours en anglais du campus de Mont-Laurier a été, suite à sa demande, admise dans le programme, compte tenu du fait que l'an prochain sa

tâche est appelée à croître de manière importante avec les deux cours obligatoires d'anglais. Il nous a semblé judicieux de devancer son intégration dans le programme d'accueil et de formation initiale. Dans la même veine, ajoutons que nous ne refusons par l'intégration de volontaires. Ainsi, avons-nous accueilli une nouvelle sur cette base cette année.

Le problème qui se pose à ce niveau, c'est celui de la fiabilité de la liste des nouveaux professeurs qui nous est remise à la fin et au début de chaque session par la Direction des études. Cette liste s'est révélée incomplète pour chacune des deux sessions. Cela a tenu, nous semble-t-il, à deux facteurs : l'absence de transmission automatique de toute modification de la liste initiale au service de Recherche et Développement pédagogiques et les engagements tardifs. Nous pensons régler la première difficulté en vérifiant de manière « serrée » l'évolution de la liste des nouveaux engagements directement auprès des personnes qui disposent de l'information. Quant à la seconde difficulté, elle reste un problème et nous devons assumer que des gens « apparaissent dans le décor » après qu'une partie de la formation ait été dispensée.

Reconnaissance des acquis

Nous avons énoncé plus haut les critères d'intégration obligatoire ou d'exemption des nouveaux professeurs dans la formation initiale. Cette année, nous avons exempté de cette formation les professeurs disposant d'une formation en psychopédagogie. Nous allons revoir cette manière de faire, et ce pour deux raisons principales. La première est que, selon nous, cette formation est générale et elle a besoin d'être adaptée au niveau d'enseignement collégial. Il y a des habiletés à acquérir qui sont spécifiques à ce niveau d'enseignement et dont la transmission commence lors de ces formations. La seconde raison tient au fait que l'inclusion obligatoire de cette catégorie de professeurs dans la formation initiale aurait l'avantage de les intégrer dans un groupe de pairs, créant contacts et échanges autour de préoccupations communes.

Accueil

Deux problèmes sont ressortis de l'accueil fait en août 1993 : la longueur de l'opération et le fait de tenir celui-ci dans une semaine déjà chargée pour certains départements. Le problème de la longueur a été corrigé à la session d'hiver. Dorénavant, les responsables de service ne font plus la présentation orale de leur service mais ils sont conviés, le midi, à un dîner-rencontre avec les nouveaux professeurs. Quant à l'autre problème, il semble difficile à résoudre. Tenir l'accueil du collège en juin aurait l'inconvénient d'en exclure les engagés du début d'août et faire l'opération une semaine plus tôt en août, avant donc la rentrée officielle des professeurs, n'est guère envisageable.

Formation initiale

Les deux premières formations ont été dispensées avant le début des cours, les deux dernières après, à l'intérieur de la

période de libération commune. Ces deux dernières formations se sont retrouvées en concurrence avec des activités planifiées dans certains départements et des nouveaux ont dû s'absenter de ces formations.

Il a été décidé d'enregistrer les formations afin que les absents puissent les reprendre. Certains ont fait ces visionnements, d'autres non.

La solution au problème consisterait à prévoir une période de libération commune supplémentaire pour les nouveaux. Nous en avons fait la demande, mais on nous a répondu que cela n'était guère possible.

Nous pensons pouvoir régler la difficulté en demandant aux professeurs qui se sont absentés à une formation à une session de la reprendre à la suivante, puisqu'il y a récurrence de session en session de ces formations.

Rencontre de mise en commun

Cette activité, facultative, n'a guère eu de succès. À la première session, sur neuf volontaires, six se sont présentés, dont quatre qui avaient l'habitude de se côtoyer quotidiennement dans le même département! L'intérêt des échanges en a été réduit. C'est d'ailleurs le jugement qui ressort de l'évaluation que nous avons faite de cette activité.

À la seconde session, le nombre de participants volontaires a été trop peu nombreux pour organiser la rencontre.

Il faut s'attendre à ce qu'une activité facultative soit traitée comme telle et ne puisse se dérouler à toutes les sessions. Cependant, nous croyons que c'est une activité intéressante et nous réfléchissons actuellement à des moyens d'en augmenter le nombre de participants.

Formation proprement dite

À la session d'automne 1993, les deux ouvrages ont été retirés par environ le tiers des nouveaux. Ce nombre est peu élevé, mais il s'agit encore là d'une activité facultative. L'information à ce sujet a été diffusée à plusieurs reprises et, dans un tel cadre, il est difficile d'être plus directif.

Test de perception des élèves

Le problème principal qui se posait à nous était d'utiliser un test validé. Nous avons donc choisi PERPE et, dans l'ensemble, l'opération s'est bien déroulée. Mais l'exercice coûte cher, compte tenu du nombre de nouveaux. Ainsi, pour réduire les coûts, nous avons ramené de deux à un le nombre de groupes d'étudiants auxquels le test est soumis pour les professeurs qui en sont à leur seconde session dans le programme.

Le moyen que nous envisageons pour régler cette difficulté est l'administration d'un test maison dont l'analyse se ferait à l'interne.

Bilan de fin de session

À ce niveau, le problème qui s'est posé à nous c'est la tentative d'une personne de se soustraire à l'opération de dépôt de matériel requis. Un simple rappel du caractère obligatoire de l'activité a suffi à rétablir les choses.

Passons maintenant aux résultats des activités évaluées.

2. Résultats des activités évaluées

Dès le début de l'implantation du programme, nous nous sommes donnés comme tâche de l'évaluer. À cet effet, nous avons construit des questionnaires pour mesurer la satisfaction des participants à l'égard de toutes les activités. Ce qui inclut les nouveaux professeurs, les coordonnateurs départementaux concernés, les parrains et marraines et, pour certains aspects, les coordonnateurs de services. Nous sommes en instance d'effectuer cette évaluation pour les activités qui n'ont pas été évaluées à la fin de la session d'automne.

Par ailleurs, l'encadrement par parrainage et marrainage va être l'objet d'une double évaluation : le questionnaire que nous venons de mentionner et une rencontre; celle-ci devant permettre d'aborder des aspects de la question qu'un questionnaire ne peut guère prévoir d'avance.

Nous avons évalué jusqu'à maintenant quatre éléments du programme : les activités d'accueil du Collège, de formation initiale, de mise en commun et le Guide d'accueil.

Accueil du Collège

Hormis la longueur de l'activité, dont nous avons déjà parlé, les différents aspects de cet accueil ont été très positivement évalués, l'appréciation générale étant de 3 sur une échelle de 4.

Formation initiale

Cette activité a été très largement appréciée. Au niveau de son appréciation générale, elle a reçu la cote de 3.43 sur 4.

Activité de mise en commun

Ainsi que nous l'avons déjà dit, l'activité en question a eu peu de succès. L'unique fois où elle a eu lieu, le petit nombre de participants l'a rendu peu attrayante. Son évaluation a donc été faible (1.33/4).

Guide d'accueil

Ce guide a été très apprécié. Il devra cependant être complété à la suite de certaines remarques liées à son évaluation et mis à jour pour tenir compte de certaines modifications entraînées par la réforme de l'enseignement collégial.

7. PROGRAMME D'ACCUEIL ET DE FORMATION INITIALE ET ÉVALUATION ADMINISTRATIVE DES PROFESSEURS NON-PERMANENTS

Le programme d'accueil et de formation initiale des nouveaux enseignants est distinct de l'évaluation administrative des professeurs non-permanents. Cette séparation est justifiée par la différence entre les finalités poursuivies : soutien et formation dans le programme d'accueil et de formation initiale et, dans l'évaluation administrative, sanction sous forme du maintien ou du retrait de la priorité d'emploi. À cette séparation et cette indépendance des deux programmes correspond un partage des responsabilités entre services : le service de Recherche et Développement pédagogiques assume la responsabilité du programme d'accueil et de formation initiale, la Direction des études a la responsabilité pour tout ce qui touche à l'évaluation administrative des enseignants qui n'ont pas la permanence.

La mise sur pied de cette évaluation administrative va nous poser des problèmes de coordination. Elle risque de doubler des opérations que nous effectuons déjà (test de perception des étudiants, dossier constitué des plans d'étude, matériel didactique, moyens d'évaluation utilisés par le professeur). Nous craignons que ces demandes répétées aux étudiants et aux enseignants concernés ne finissent par irriter.

Nous explorons actuellement quelques pistes pour coordonner les deux programmes. Par exemple, il serait possible de ne soumettre le test de perception des étudiants qu'une seule fois, mais l'analyse des résultats pourrait avoir deux sorties, une pour le programme d'accueil et de formation initiale et l'autre pour l'évaluation administrative. Comme nous l'avons déjà dit, il nous apparaît important de ne pas confondre l'aspect formatif de notre intervention et la sanction administrative rendue dans l'évaluation des non-permanents. Ce afin d'évacuer tout sentiment de menace, et la résistance que ce sentiment entraîne, dans la relation de soutien que nous avons avec les nouveaux enseignants.

La sortie double des résultats du même test de perception des étudiants aurait aussi l'avantage de produire les mêmes données. Ce qui ne serait pas forcément le cas si deux tests distincts étaient utilisés. Dans une telle alternative, nous pourrions nous retrouver devant le problème supplémentaire suivant : l'administration pourrait maintenir ou retirer la priorité d'emploi sur la base de données qui ne seraient pas concordantes avec les nôtres. Nous aurions alors le choix entre laisser faire les choses sur la base d'informations contradictoires ou intervenir et créer la confusion entre les deux niveaux d'intervention et perdre notre indépendance et notre crédibilité.

CONCLUSION

Après diverses péripéties, un programme d'accueil et de formation initiale est maintenant en place au Cégep de Saint-Jérôme. Au terme de sa première année d'existence, il s'est acquis une certaine crédibilité.

Ainsi que nous l'avons vu, son implantation pose quelques problèmes, somme toute mineurs, comme avoir une liste complète et définitive des nouveaux engagés, la participation aux activités facultatives... Le problème le plus sérieux est encore à venir. Il se pourrait en effet que nous nous retrouvions devant un afflux important de nouveaux enseignants dans un contexte où les ressources se rarifient. La charge de travail de l'équipe de soutien au programme deviendrait trop lourde et nous devrions nous contenter de fournir un encadrement minimum. Nous pensons notamment, à ce sujet, aux bilans de fin de session qui demandent l'analyse d'un matériel important. D'autre part, nous aurons à trouver des mesures d'harmonisation avec la politique d'évaluation des professeurs non-permanents afin de préserver la confidentialité des données que nous recueillons sur les nouveaux enseignants. Nous avons appliqué cette règle de confidentialité de manière stricte et nous n'entendons pas y déroger. À cet égard, la direction du collège s'est attachée à ne pas confondre les genres. Jamais notre autonomie n'a eu à souffrir d'une quelconque volonté d'intervention.

Par ailleurs, pour que le nouvel enseignant puisse se consacrer à sa formation, il importe qu'on lui confie une tâche raisonnable. Sans pour autant songer à un allègement de tâche, il faudrait s'assurer que le nouveau n'ait pas trop de préparations différentes et qu'il ne se retrouve pas avec les cours les plus difficiles à donner.

À la fin de la session en cours, nous ferons un bilan plus complet du programme puisque nous allons évaluer l'ensemble des aspects et activités du programme (formule de marrainage/parrainage, test de perception des étudiants, bilan de fin de session...). Suite à cela, nous déposerons un rapport final à la session d'automne.

Suite à ce bilan, la deuxième année d'existence du programme sera axée sur la recherche de solutions afin de le consolider et d'en améliorer l'efficacité.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

1. FAUCHER, Gaston. «Les enseignants de cégep, aujourd'hui et demain», *Pédagogie collégiale*, vol. 4, n° 4, Mai 1991, p. 33.
2. INCHAUSPÉ, Paul. *Rapport du Colloque 20^e Anniversaire Performa Collégial*, Sherbrooke, Performa/Collégial, 1993, p. 13.

3. Ces deux volumes sont les suivants :
- PRÉGENT, Richard. La préparation d'un cours. Connaissances de base utiles aux professeurs et chargés de cours. Montréal, Éditions de l'École Polytechnique de Montréal, 1990, 272 p.**

AYLWIN, Ulric. La différence qui fait la différence. Montréal, AQPC, 1992, 114 p.